

Simone Fühles-Ubach

## Vision Fortbildung

Ganzheitliche Entwicklung von Kompetenzen und  
Persönlichkeit

in

Hauke, Petra (Hg.): Öffentliche Bibliothek 2030.

Herausforderungen – Konzepte – Visionen, Bad Honnef : Bock  
+ Herchen Verlag, 2019, S. 323-334



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung –

Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen

4.0 International Lizenz (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

**DOI (Aufsatz) auf dem edoc-Server: <https://doi.org/10.18452/20167>**

**DOI (Gesamtband) auf dem edoc-Server: <https://doi.org/10.18452/19927>**

Gefördert aus dem Open-Access-Publikationsfonds  
der Humboldt-Universität zu Berlin

# Vision Fortbildung

## Ganzheitliche Entwicklung von Kompetenzen und Persönlichkeit

SIMONE FÜHLES-UBACH

*Bibliothekare in Öffentlichen Bibliotheken müssen schon lange mehr sein als gute Fachkräfte. Tiefgreifende Veränderungen haben sich in organisatorischer, finanzieller und personeller Hinsicht durch die Einführung des neuen Steuerungsmodells in den deutschen Kommunen ergeben, das die Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten des Verwaltungshandelns stark ausgebaut hat. Gleichzeitig hat sich das Mediennutzungsverhalten der Nutzer grundlegend geändert und aufgrund der zunehmenden Digitalisierung erfolgt erheblicher Wandel in Bereichen wie Bestandsentwicklung und -präsentation sowie Erschließung. Die Gesamtheit der Entwicklungen erfordert neue Fortbildungskonzepte. Für Bibliothekare ist ein Höchstmaß an inhaltlicher Flexibilität sowie Lern- und Veränderungsbereitschaft gefragt, um die eigene Einrichtung zukunftsfähig gestalten zu können. Fortbildungen der Zukunft sollten daher sowohl die fachlichen Kompetenzen als auch die Entwicklung der Persönlichkeit im Fokus haben und diese im Idealfall als ganzheitliche Fortbildungseinheiten integrativ vermitteln. Facetten wie Teamteaching und Transferaufgaben tragen darüber hinaus zur Abrundung und Optimierung der Konzepte bei.*

Keywords: Öffentliche Bibliothek; Berufliche Fortbildung; Bibliothekspersonal; Team teaching; Unterrichtsmethode; Zukunft

## Einleitung

Die Begriffe Weiterbildung und Fortbildung werden im alltäglichen Sprachgebrauch meist nicht trennscharf voneinander unterschieden. Dabei ist Weiterbildung der breitere Oberbegriff, der 1970 vom Deutschen Bildungsrat geprägt wurde und – neben Schulen, Betrieben und Hochschulen – oft als vierte Säule unseres Bildungssystems bezeichnet wird. In der vierten Empfehlung der Kultusministerkonferenz von 2001 wird definiert:

Weiterbildung ist die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase und in der Regel nach Aufnahme einer Erwerbs- oder Familientätigkeit. (Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, 2001, S. 4).

Weiterbildung besitzt zwei wichtige Ausrichtungen: die berufliche Fortbildung und die Umschulung, wobei in Bibliotheken die Fortbildung im Vordergrund steht. Als Kern der beruflichen Fortbildung gelten die Aufstiegs- und Anpassungsfortbildungen. Aufstiegsfortbildungen sollen es ermöglichen, ausgehend von einem erlernten Beruf ein höheres Qualifikationsniveau bzw. eine höhere Position übernehmen zu können. Daneben stehen die sogenannten Anpassungsfortbildungen, die vor allem dem Erwerb wichtiger Zusatzqualifikationen dienen, z. B. für neue technische Entwicklungen, um den bisherigen Beruf weiter ausüben zu können (Deutschland. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2014, S. 107).

## Hintergrund für Öffentliche Bibliotheken

Da sich in Öffentlichen Bibliotheken in den vergangenen 25 Jahren neben dem neuen Steuerungsmodell im kommunalen Bereich auch die radikalen Veränderungen im Bereich der Medienrezeption der Kunden durch das Internet und durch Smartphones und nicht zuletzt im Bereich der audiovisuellen Medienproduktion ergeben haben, werden Anpassungsfortbildungen für Bibliothekare immer wichtiger. Der Berufsverband Information Bibliothek (BIB) hat im Jahr 2014 eine große Befragung auf dem Bibliothekartag durchgeführt, bei der sich mehr als 1 000 Teilnehmer geäußert haben. Auf die Frage nach den Herausforderungen und neuen Aufgaben für Bibliotheksmitarbeiter haben 76 % der Befragten bestätigt, dass sich ihr Arbeitsalltag gerade stark verändert und die größte Hürde im Arbeitsalltag die Anforderung ist, fachlich up-to-date zu bleiben (Albers & Fühles-Ubach, 2015, S. 203).

Zu sehr ähnlichen Ergebnissen kam eine Online-Befragung 2016, die ganz auf den Sektor Fortbildung konzentriert war. Auch diese Studie basierte auf mehr als 1 000 Teilnehmern. Hier kam man zu dem erstaunlichen Ergebnis, dass in Bibliotheken in mehr als 90 % der Fälle (90,5 %) die Initiative für den Besuch von Fortbildungen von den Teilnehmern selbst ausgeht, Vorgesetzte und Personalabteilungen waren nur in den wenigsten Fällen federführend. Die Teilnahme an Fortbildungen war bei den meisten Teilnehmern intrinsisch motiviert, um Kompetenzen zu erweitern und für zukünftige Herausforderungen gewappnet zu sein und auch um Neues zu lernen und die Arbeit interessant zu gestalten (Albers, Fühles-Ubach & Georgy, 2016, S. 504).

Auch der aktuelle Personalbestand im höheren Dienst in Öffentlichen Großstadtbibliotheken ab 100 000 Einwohnern deutet darauf hin, dass es neue For-

mate zur Fortbildung braucht. Eine Studie des Instituts für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin hat herausgefunden, dass in den Bibliotheken der DBV-Sektion 1 (Städte über 400 000 Einwohner) im Zeitraum von 1995 bis 2016 die Zahl der Stellen im höheren Dienst um 33 Stellen zurückgegangen ist, das sind 23 % des Bestandes von 1995. In derselben Zeit sank der Personalbestand (Stellen laut Stellenplan: Deutsche Bibliotheksstatistik, Frage 66) insgesamt um 15 %. In der DBV-Sektion 2 (Städte mit 100 000–400 000 Einwohnern) haben 39 von 80 angeschriebenen Bibliotheken geantwortet; nur für diese Bibliotheken gilt: Es hat einen Rückgang von 70,3 auf 49 Stellen gegeben, das ist ein Rückgang von 30 % gegenüber 1995. Der Personalbestand insgesamt sank in derselben Zeit um 22 %. Die Zahl der Stellen im früheren höheren Dienst in Öffentlichen Bibliotheken ist seit 1995 also überproportional zurückgegangen (Wimmer, 2018, Anh. 9.3, S. 359). Damit werden immer häufiger auch Personen Management-Aufgaben übernehmen, für die sie nicht oder nicht ausreichend qualifiziert sind oder deren Studium bereits sehr lange zurückliegt.

Es ist und bleibt also eine zentrale Aufgabe, für Mitarbeiter in Bibliotheken eine kontinuierliche Fortbildung sicherzustellen und das lebenslange Lernen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Gefragt sind neue Fortbildungsformate, die es ermöglichen, das Lernen in Teilen selbst zu steuern. Bezüglich der Lehrform heißt das, neben der Präsenzform auch Alternativen wie Distance Learning, Blended Learning oder weitere kombinierte Lehr- und Lernformen anzubieten. Über moderne didaktische Konzepte hinaus sind auch neue inhaltliche Ausrichtungen notwendig, die eine ganzheitliche Betrachtung der Fortbildung und auch der fortzubildenden Persönlichkeit erfordern.

## Ganzheitliche, vernetzte Konzeption statt einzelner Themen

Eine ganzheitliche Fortbildungskonzeption bezieht sich im Idealfall nicht nur auf die bibliothekarische Institution als Gesamtinstitution, die über einzelne Bereiche hinausgreift und so einen größeren Zusammenhang darstellt, sondern sie integriert auch in besonderem Maße die Persönlichkeit der Führungskraft, die in der Bibliothek steuert und führt. Dabei ist wichtig, dass es sich um eine vernetzte Betrachtung aller Aspekte handelt und nicht um singuläre Einzelbereiche.

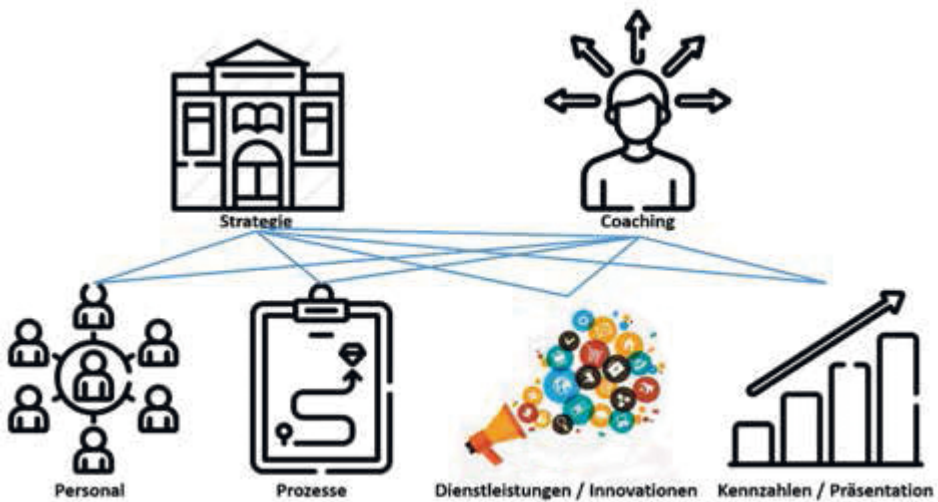


Abb. 1: Ganzheitliche, vernetzte Kurskonzeption. @ S. Fühles-Ubach.

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den ZBIW-Zertifikatskurs *Fit für die Zukunft*, der als ganzheitlicher, vernetzter Kurs für Führungskräfte in Öffentlichen Bibliotheken entwickelt wurde und im Dezember 2018 erstmals mit 14 Teilnehmern gestartet ist (Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung, 2018).

## Bibliotheksstrategie – Das große Ganze betrachten

Das Modul 1 trägt den Namen *Die Bibliothek der Zukunft strategisch steuern* und thematisiert die Zusammenhänge strategischer Steuerung in der Kommune als Trägerorganisation und damit auch in der Öffentlichen Bibliothek. Als Modell zur Strategie-Entwicklung kommen die Zielfelder und Leitfragen der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) zum Einsatz.

Am Ende des Moduls können die Teilnehmer die Zusammenhänge unterschiedlicher Strategieebenen erkennen und herstellen, die KGSt-Zielfelder und -Leitfragen auf die eigenen Ziel- und Strategiefragen anwenden, unterschiedliche Methoden zur Strategieentwicklung anwenden, eine eigene Bibliotheksstrategie erarbeiten und den Prozess der Einführung und Durchführung planen. Das gilt auch für vorbereitende bzw. begleitende Methoden wie SWOT-Analyse und Stakeholder-Analyse. Gleichzeitig können sie einschätzen, welche wichtige Rolle Kommunikation im Strategieprozess spielt, und entsprechend handeln.

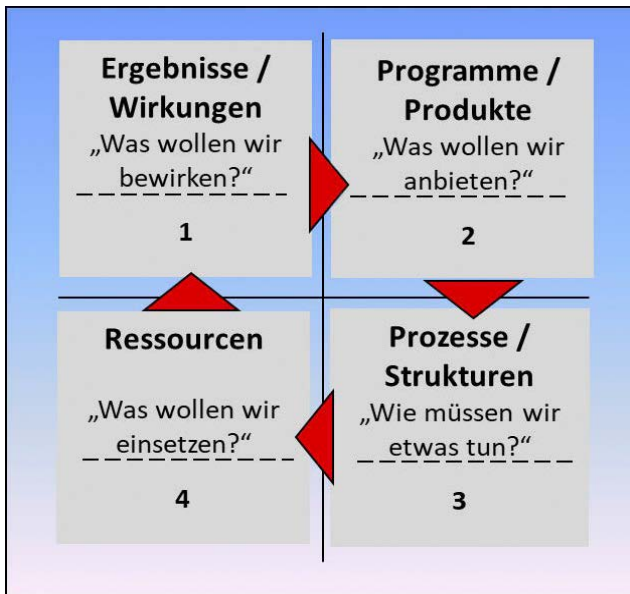


Abb. 2: KGSt-Zielfelder und -leitfragen zur Strategieentwicklung. @ S. Fühles-Ubach, nach Burth und Gnädinger (o. D.).

## Bibliothekspersonal – Die wichtigste Ressource managen

Das Modul 2 beschäftigt sich mit Personalführung und Persönlichkeitsentwicklung. Dabei steht zunächst die Betrachtung der Kommunikation in der Personalführung im Vordergrund, bevor u. a. auf besondere Bereiche wie Leitung / Entscheidung, Führungsalltag und Konflikte sowie Problemgespräche eingegangen wird.

Am Ende des Moduls können die Teilnehmer Führungsstile und -techniken anwenden, Konflikte und Entscheidungen besser analysieren und aktiv gestalten sowie Mitarbeitergespräche vorbereiten und durchführen. Darüber hinaus sind sie in der Lage, Gruppen anzuleiten und Moderationstechniken anwenden. Es wird gelernt, die eigene Wirkung und Motivation zu erkennen und gezielter einzusetzen und auch die innere Haltung zum Thema „Leitung und Führung“ kritisch zu betrachten und konstruktiv zu entwickeln.

## **Bibliotheksprozesse – Infrastrukturen analysieren und optimieren**

Der Schwerpunkt des Moduls 3 ist die effektive Steuerung der Bibliotheksprozesse innerhalb der Gesamtorganisation. Prozessmanagement hat das Potenzial, einen großen Beitrag zur Organisationsentwicklung zu leisten, wie z. B. den Zielen von Kunden- und auch Mitarbeiterzufriedenheit näher zu kommen. Es kann ein wichtiges Führungs- und Steuerungskonzept für die gesamte Bibliothek sein und die Organisationskultur verändern (Vonhof & Haas-Betzwieser, 2018, S. 303).

Erlern werden die Analyse, Gestaltung und Steuerung von Prozessen in Öffentlichen Bibliotheken, die u. a. in einer Prozesslandkarte mit Kern-, Management- und Unterstützungsprozessen abgebildet werden. Als modernes Modellierungsverfahren für die praktische Anwendung wird das „Service Blueprint“ vorgestellt und angewendet (mit einer Open-Source-Software).

## **Bibliotheksinnovation – Dienste / Produkte (neu) entwickeln und vermarkten**

Im Zentrum des Moduls 4 stehen die Entwicklung und das Marketing von innovativen Bibliotheksdienstleistungen und -produkten. Ausgehend von der Kernfrage, welche Angebote in der Bibliothek des 21. Jahrhunderts wirksam und nutzbringend für die Bürger einer Kommune sind, wird ein gemeinsamer Überblick zu aktuellen, weltweiten Entwicklungen in der Bibliothekswelt erarbeitet. Dabei steht die Partizipation der Bibliotheksmitarbeiter genauso im Fokus wie die Integration der Kunden in die Schaffung neuer Angebote. Bibliotheksintern liegt der Schwerpunkt auf der systematischen Planung und Einführung eines Innovationsmanagements, um kontinuierlich Innovationen für die Bibliothek sicherzustellen. Den Rahmen für diese Aktivitäten bildet das strategische Marketing der Bibliothek, dessen Instrumente (u. a. Portfolio-Analyse, Ansoff-Matrix) gemeinsam erlernt und angewendet werden.

## **Bibliotheksdaten und -präsentation – Leistung effektiv präsentiert**

Im Modul 5 steht die Bibliotheksdarstellung und -bewertung anhand von Kennzahlen und Kundendaten im Vordergrund. In allen Themenfeldern, die in den zuvor liegenden Modulen behandelt wurden, werden Daten generiert, die zu Vergleichswerten oder Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt werden können. Auf diese Weise gelingt es, die Leistung und auch die Wirkung einer Bibliothek

darzustellen und so auch für externe Stakeholder, wie z. B. Kultur- oder Bildungsausschüsse in Kommunen, aufzubereiten. Dabei sind viele Daten in Form von Sekundärdaten bereits vorhanden und können gemeinsam mit den für die Deutsche Bibliotheksstatistik erhobenen Daten bereits eine ausreichende Grundlage bilden. Die zielgruppengerechte Aufbereitung, Visualisierung anhand von Grafiken und insbesondere die entsprechende Präsentation sind weitere Prämissen, um die Selbstdarstellung der Bibliothek und ihrer Leistungen ins rechte Licht zu rücken. Die Teilnehmer lernen, ihre Bibliotheks- und Kundendaten effektiv zu nutzen, d. h. zu visualisieren und adäquat zu präsentieren.

## Entwicklung der Persönlichkeit und Persönlichkeitskompetenz

Neben allen fachlich-inhaltlichen Aspekten ist die Frage von Führung in einer Organisationseinheit auch immer an die Persönlichkeit der jeweiligen Leitungskraft gebunden. Führungskräfte sind als „People Manager“ dafür verantwortlich, ihre Mitarbeiter zu motivieren und zu befähigen, dass sie Innovations- und Veränderungsprozesse erfolgreich bewältigen können (Dörr, Schmidt-Huber & Maier, 2012, S. 416). Deshalb ist es unerlässlich, auch die persönliche Entwicklung der Führungskräfte zu berücksichtigen. Hintergrund dieser neuen, integrativen Art der Fortbildung ist die Überzeugung, dass eine Führungskraft bei wirkungsvoller Leitungsarbeit wissen muss, was sie mit ihrer Art bewirkt – bei sich selbst und anderen. Es geht um die persönliche Entwicklung und darum, zu reflektieren, wie der Einzelne wirkt, in ersten Ansätzen zu ergründen, was in einer Führungskraft steckt, ggf. hinderliche Angewohnheiten abzustellen und sich in die Richtung zu orientieren, die jemand als Führungskraft sein kann.

Zu diesem Zweck ist im Zertifikatskurs *Fit für die Zukunft* auch ein Einzelcoaching mit einem systemischen Coach für die Teilnehmer enthalten. Diese erstmalig in einem Zertifikatskurs integrierte Maßnahme soll insbesondere der persönlichen Entwicklung der Teilnehmer Rechnung tragen. Führungskräfte sind häufig Vorbild für ihre Mitarbeiter und müssen sich dieser Rolle und Verantwortung auch bewusst sein. Die Reflektion der eigenen Wirkung, der Kommunikation sowie auch des Arbeits- und Führungsstils stehen dabei im Mittelpunkt. Auf diese Weise wird neben Wissensvermittlung und Kompetenzerwerb auch die individuelle Persönlichkeitsentwicklung integriert, was die Fortbildung für jeden Teilnehmer personalisiert und damit besonders wertvoll macht. Das Coaching startet im Anschluss an das Modul 2 zur Personalführung und Persönlichkeitsentwicklung, bei Bedarf finden bis zu drei Coaching-Termine je Teilnehmer statt.



## Teamteaching als zentrale Lehrmethode

Als Lehrmethode für diese neue Form der Fortbildung wurde das Teamteaching gewählt.

Teamteaching ist Ausdruck einer neuen Lernkultur, die alle Formen der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Erziehungs- und Bildungssystem betrifft. Beim Teamteaching findet ein Wechsel in der Lehre und im Lernen statt, die das relativ autonome Handeln einer einzig verantwortlichen Lehrkraft mit überwiegend frontalen Methoden überwindet. (Kricke & Reich, 2016, S. 9)

Teamteaching ist eine kooperative Lehrmethode, bei der im vorliegenden Fall zwei (sonst ggf. auch mehr Personen) gemeinsam eine Lerngruppe unterrichten. Im Idealfall gelingt es auf diese Weise, sowohl die Lehrenden, die ein multi-professionelles Team bilden, als auch die Teilnehmer stärker mit einzubeziehen. Die Methode ist besonders geeignet, um den Unterricht mit größerer Perspektiven- und Methodenvielfalt und unterschiedlichen Anregungen zu erweitern, da keine Fixierung auf einen Lehrenden erfolgt. Dieser Vorteil zeigt sich insbesondere bei ganztägigen Veranstaltungen, wo eine Konzentration auf einzelne Lehrende ermüdend sein kann. Darüber hinaus ist es insbesondere bei heterogenen Lerngruppen sinnvoll, Teamteaching einzusetzen. Die beiden Trainer mit ihren unterschiedlichen Perspektiven und Lernzugängen werden bewusst eingesetzt, um das Lernen und Lehren mit größerer Offenheit und mit mehr Differenzierungsmöglichkeiten zu fördern. Für die Trainer bietet es die Möglichkeit, den Unterricht gemeinsam mit anderen vorzubereiten, zu planen, zu gestalten und zu evaluieren sowie gleichzeitig ein vielfältiges und teilnehmerzentriertes methodisches Vorgehen zu anzuwenden (Reich, 2017).

## Transferaufgaben als Element der Vernetzung und Nachhaltigkeit

Um den Lernfortschritt möglichst nachhaltig zu gestalten, wurde das Konzept der Transferaufgabe in die Gesamtkonzeption der Fortbildung integriert. Es gestaltet sich derart, dass am Ende jedes Moduls von den Trainern eine Transferaufgabe gestellt wird, die in einer Kleingruppe bis zum nächsten Modul gemeinsam zu bearbeiten ist. Mit Hilfe dieser Transferaufgabe soll das in der Präsenzzeit vermittelte Wissen in der Zeit zwischen den Modulen wieder aufgerufen und einerseits auf die neue Aufgabenstellung und andererseits insbesondere auch auf den eigenen beruflichen Kontext übertragen werden. Bei erfolgreichem Lerntransfer sind die Teilnehmer dann in der Lage, das Gelernte auf die neue, andere, aber vergleichbare Situation zu übertragen (Maier, Bartscher & Nissen, 2018). Die Transferaufgaben sollen also den Zweck der intensiven Übertragung und

Anwendung des in der Fortbildung erworbenen Wissens auf die alltägliche berufliche Situation vereinfachen.

## Lehr- und Lern-Plattform Moodle

Als Informations- und Kommunikationsplattform wird für alle Teilnehmer ein Bereich auf der Lehr- und Lernplattform Moodle eingerichtet. Die Teilnehmer erhalten spätestens vier Wochen vor Kursstart einen Zugang zur Plattform und können folgende Optionen nutzen:

- **Diskussionsforum für alle**  
Dies dient u. a. einer ersten Vorstellungsrunde aller Teilnehmer und Dozenten vor Start des Kurses und wird während der gesamten Kursdauer zum allgemeinen Nachrichtenaustausch genutzt. Alle „Themen“, die im Diskussionsforum angelegt werden, werden automatisch als Nachricht an die persönlichen E-Mail-Adressen versandt, um alle Teilnehmer zeitnah zu erreichen.
- **Diskussionsforum nur für Gruppenmitglieder**  
Die Kleingruppen der Transferaufgaben haben zwischen den Präsenzterminen in getrennten Foren die Möglichkeit, Lösungen zu diskutieren und Material auszutauschen, ohne dass es für alle Teilnehmer und Dozenten sichtbar ist.
- **Materialien der Dozenten zu den Präsenzterminen**  
Alle Materialien sowie organisatorische Informationen werden im Kursraum der Plattform hinterlegt.

## Kontinuierliches Qualitätsmanagement-Evaluationskonzept für alle Bereiche

Um möglichst von Beginn an aussagekräftige Daten zu den Teilnehmern und vor allem zu deren Feedback zu den Modulen zu bekommen, wurde ein geschlossenes Evaluationskonzept für den Zertifikatskurs entwickelt, angelehnt an das ZBIW-Gesamtevaluationskonzept. Dieses orientiert sich an den Standards für Evaluation, nach denen Evaluation vier grundlegende Eigenschaften aufweisen soll: Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Fairness und Genauigkeit (Standard für Evaluation, 2016).

- *(Prä-Evaluation)* Drei Wochen vor Kursstart erhalten die Teilnehmer einen Online-Vorabfragebogen, der sich insbesondere mit der Bibliothekssituation vor Ort und den persönlichen Vorkenntnissen der Teilnehmer befasst. So wird beispielsweise klar, auf welchem Kenntnisstand

sich die Einzelnen befinden und wo die Vermittlung der Kompetenzen ansetzen kann bzw. sollte.

- Nach jedem Modul erhalten die Teilnehmer einen weiteren Online-Fragebogen (*Verlaufsevaluation*), der an den jeweiligen Modulinhalten bzw. den Lernergebnissen orientiert ist. Geöffnet wird die Befragung am Ende des zweiten Modul-Tages nachmittags mit einer möglichen Bearbeitungszeit von drei bis fünf Tagen. So werden die Rahmenbedingungen, die persönliche Einschätzung der Lernergebnisse sowie der Transferfragen und auch die Evaluation der Dozenten für alle fünf Module einzeln erhoben (*Befragung 2–6*).
- Eine abschließende Soll-Ist-Befragung (*Befragung 7*) soll mögliche Veränderungen im Kompetenzbereich der Teilnehmer bezogen auf die Einschätzung aus der Eingangsbefragung erfassen und bewerten.
- Etwa ein halbes Jahr nach dem Ende des gesamten Kurses ist geplant, mit drei bis vier Teilnehmern ein Telefoninterview zu führen, um die Einschätzung der Wirkung aus der Retrospektive zu erfahren (*Post-Evaluation*).

## Fazit

Wie also lässt sich die Vision einer modernen Fortbildung zusammenfassen? Zunächst ist die Betrachtung der zu vermittelnden Themen in einem Gesamtrahmen erforderlich, um keine singulären „Wissensinseln“ zu erzeugen, sondern die neu gewonnenen Erkenntnisse und Kompetenzen möglichst gut in den eigenen Arbeitsalltag integrieren zu können. Einbindung und Vernetzung mit bekannten Kontexten und Rahmenbedingungen sind daher wichtig. Die Vorabbefragung gibt ein erstes Bild, welche Situation in der Gruppe anzutreffen ist. Darüber hinaus ist die Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung ein weiterer neuer Aspekt, der den Teilnehmern die Möglichkeit gibt, die eigene Wirkung auf andere zu reflektieren und ggf. unterstützt durch ein persönliches Coaching anzupassen.

Diese Reflektion hilft bei weiteren Überlegungen zur Führung von Personal oder auch bei der Bewältigung von schwierigen Situationen. Teamteaching ist ein weiterer Aspekt, der eine veränderte Fortbildungskonzeption erweitert. Multiprofessionelle Teams lockern die Lernatmosphäre auf, beleben die Veranstaltungen und bieten mehrere Perspektiven in Diskussionen und Wissensvermittlung. Über das Konzept der Transferaufgaben soll der Lernerfolg besonders nachhaltig und an den eigenen Alltag angepasst oder sogar integriert erzielt werden. Abschließend wird versucht, auch das Gemeinschaftsgefühl der Teilnehmer zu stärken, indem die jeweils zweitägigen Präsenzveranstaltungen der Module mit einer Übernachtung im Tagungshaus stattfinden. So ergeben sich viele Situationen zum Kennenlernen innerhalb der Gruppe und gleichzeitig wird eine ideale Lernsituation jenseits des Alltags geschaffen.

## Literatur und Internetquellen

- Albers, M. & Fühles-Ubach, S. (2015). Veränderung als Konstante: Ergebnisse der Mitgliederbefragung „Zukunft gemeinsam gestalten“ im Auftrag des Berufsverbands Information Bibliothek. *BuB, Forum Bibliothek und Information*, 67 (4), 202–205. <https://b-u-b.de/wp-content/uploads/2015-04.pdf>
- Albers, M., Fühles-Ubach, S. & Georgy, U. (2016). Fortbilden, aber wohin?: Über Initiative, Motivation und Inhalte bibliothekarischer Fortbildung: ZBIW-Studie 2016. *BIT online*, 19 (6), 502–506. <https://www.b-i-t-online.de/heft/2016-06-nachrichtenbeitrag-albers.pdf>
- Burth, A., & Gnädinger, M. (o. D.). KGSt-Zielfelder. In *Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft*. <https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-kgst-zielfelder.html>
- Deutschland. Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2014). *Berufsbildungsbericht 2014*. [https://www.ab.tu-berlin.de/fileadmin/ref22/Downloads/Ausbilder\\_innen/Berufsbildungsbericht\\_2014\\_BMBF.pdf](https://www.ab.tu-berlin.de/fileadmin/ref22/Downloads/Ausbilder_innen/Berufsbildungsbericht_2014_BMBF.pdf)
- Dörr, S., Schmidt-Huber, M. & Maier, G. (2012). LEAD®: Entwicklung eines evidenzbasierten Kompetenzmodells erfolgreicher Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 415–435). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Kricke, M. & Reich, K. (2016). *Teamteaching: Eine neue Kultur des Lebens und Lernens*. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. [http://www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/reich\\_works/buecher/978-3-407-62940-1.pdf](http://www.uni-koeln.de/hf/konstrukt/reich_works/buecher/978-3-407-62940-1.pdf)
- Maier, G. W., Bartscher, T. & Nissen, R. (2018). Lerntransfer. In *Gabler Wirtschaftslexikon*. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lerntransfer-41630/version-264992>
- Reich, K. (2017). *Unterrichtsmethoden im konstruktiven und systemischen Methodenpool*. <http://methodenpool.uni-koeln.de>
- Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland [KMK]. (2001). *Vierte Empfehlung der Kultusministerkonferenz zur Weiterbildung*: (Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 01.02.2001). Bonn: KMK. [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2001/2001\\_02\\_01-4-Empfehlung-Weiterbildung.pdf](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/veroeffentlichungen_beschluesse/2001/2001_02_01-4-Empfehlung-Weiterbildung.pdf)
- Standards für Evaluation: Kurzfassung. (2016). In *DeGEval-Standards Alt*. <https://www.degeval.org/degeval-standards-alt/kurzfassung/>
- Vonhof, C. & Haas-Betz Wieser, E. (2018). *Praxishandbuch Prozessmanagement in Bibliotheken und Informationseinrichtungen*. Berlin: de Gruyter.
- Wimmer, U. (2018). *Die Geschichte vom großen Ö: Die Position der Öffentlichen Bibliotheken im Bibliotheksumfeld und im bibliothekarischen Fachdiskurs der Bundesrepublik Deutschland seit 1964* [nicht veröffentlichte Dissertation]. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin.
- Zentrum für Bibliotheks- und Informationswissenschaftliche Weiterbildung [ZBIW]. (2018). *Zertifikatskurs Für für die Zukunft: Führung in Öffentlichen Bibliotheken*. Köln.

[https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/weiterbildung/zbiw/angebote/modulhandbuch\\_zk\\_fit\\_fuer\\_die\\_zukunft\\_mitfoerderung\\_180814.pdf](https://www.th-koeln.de/mam/downloads/deutsch/weiterbildung/zbiw/angebote/modulhandbuch_zk_fit_fuer_die_zukunft_mitfoerderung_180814.pdf)

Die zitierten Internetquellen wurden zuletzt am 20.01.2019 aufgerufen.